

ゲートクリアのリスク管理手法の開発と適用

山口 祐史

富士フイルムソフトウェア株式会社

CMMI 推進室

アジェンダ

- 何故リスク管理表は更新されないのか？
- プロアクティブなリスク管理
- リスクは一々抽出するものか？
- 不可避リスクの管理方法
- 終わりに

FFSでのプロセス改善の状況

2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年
↔	★	★	←————→		★
CMMIIによるプロセス改善活動の本格化	2005年 9月	2006年 3月	レベル4の実施中		2009年 3月
	レベル2	レベル3	<ul style="list-style-type: none"> ・L3の全社浸透活動 ・L4に必要な「定量的なプロセス管理のためのインフラ整備及び実績データの収集」 		レベル4
	達成	達成			達成
					予定

レベル3だし、レベル4, 5を狙っているんだから
リスク管理はちゃんとやられているはず?!

今までのリスク管理表

リスク要因の分類	リスク分析					リスク軽減計画			リスクの定常監視			
	リスク内容	発生率	発生する可能性のある工程	影響	影響度	優先度	予防策	顕在化時の判断基準	顕在化時の対策	予防策の進捗状況	顕在化の状況	対応策の進捗状況



よく見かけるPMBOK風なリスク管理テンプレート

リスク管理表は更新されない

2007年下期に実施した全事業所の全ワーキンググループで出た問題、

「リスク管理表は更新されない」。

どの事業所の誰に聞いても、「リスク管理表は書くが、プロジェクト計画の段階で一回書くだけで、後は殆ど放置している。」との事だった。




PLの頭の中は心配ごとで一杯！！！！




リスク管理表とPLの思考過程が一致していない！

リスクを考える単位

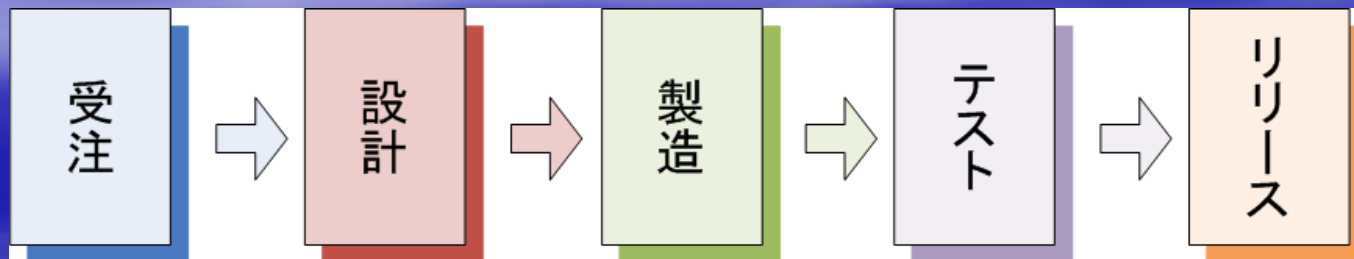
現場の思考過程とリスク管理の方法をシンクロナイズさせるには



遠い将来のリスクは
今は考えていない



ゲートという考え方

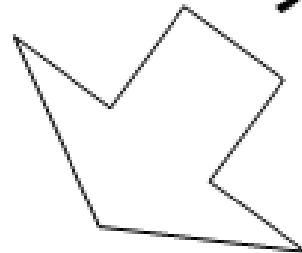


リスクの抽出の種類

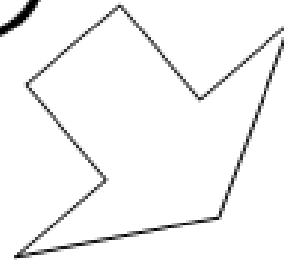
ゲートをクリアする上で起きて欲しくない事



リスク



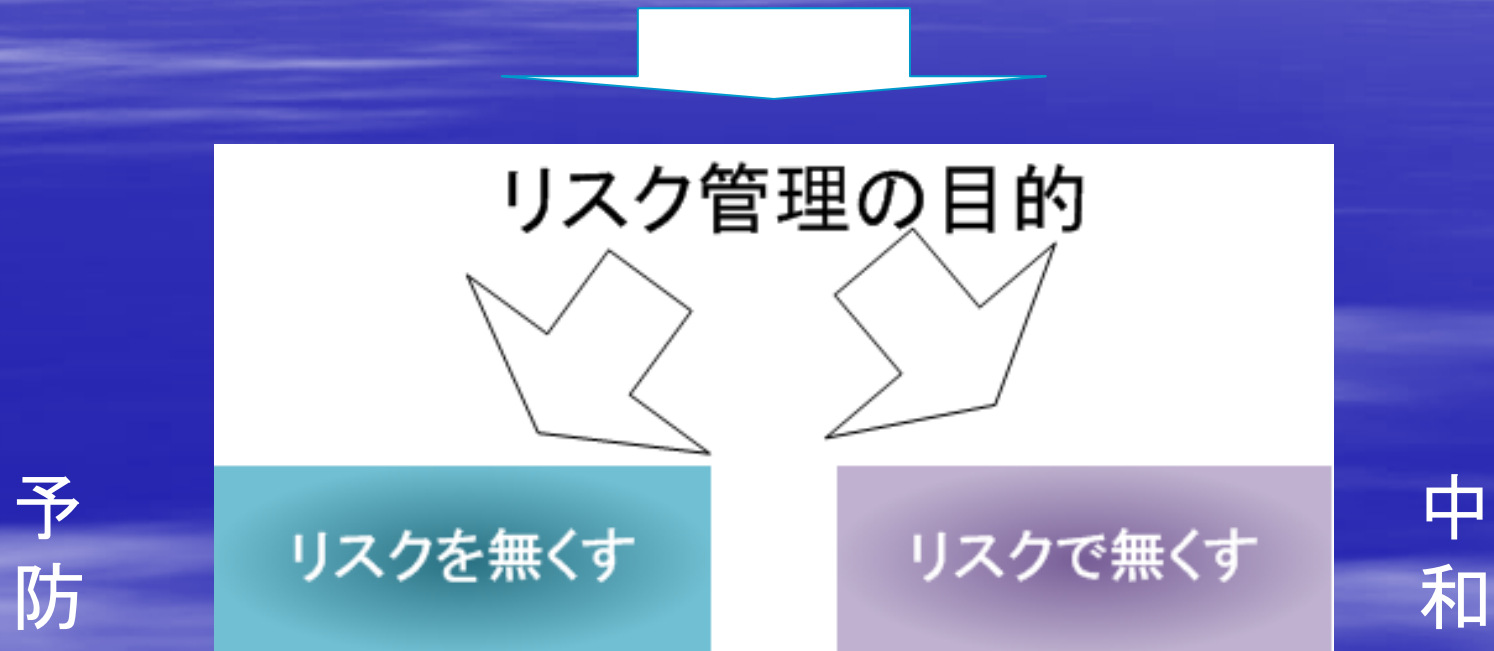
ゲートがクリア
出来ないリスク



ゲートがクリア
出来た時のリスク

リスク管理の目的

回避、軽減、転嫁、受容？



そしてもう一つ

スパゲッティソース

採用した外注がとんでもなくスパゲッティソースを大量に生産してしまう

「結合テスト開始直後にバグが多発し、原因を追求したらソースがスパゲッティで根本的にソース品質が結合テストの開始条件を満たしていない事が発覚した。」

「単体テストでバグが多発し、原因を追求したらソースがスパゲッティでこのままでは根本的にソース品質が結合テストの開始条件を満たせない事が発覚した。」

「ソースレビューで指摘が多発し、原因を追求したらソースがスパゲッティでこのままでは根本的にソース品質が単体テストの開始条件を満たせない事が発覚した。」

不可避リスクの鉄則

どうしても起きてしまう不可避なリスクは、
顕在化が早ければ早いほど良い



リスクを「予防」「中和」する事で積極的にリスクに対処するとともに、更に「不可避リスク」の顕在化を出来る限り早める事で、プロアクティブにリスクに対応し、ゲートをクリアする

リスクの抽出

テスターがDVで失踪した



リスクの粒度って結構難しい。



本当に毎回抽出する必要はあるの？



リスクって似通っている

共通リスクと特殊リスク

特殊リスク
Special Risk

共通リスク
Common Risk

固有名詞が特定できるリスク

似通っているリスク

PLはこれに集中

テンプレート化

リスクサンプル

共通リスク Common Risk

受注	Before	見積が高すぎて他社に取られてしまうリスク
受注	Before	提案内容が顧客を満足させられず失注するリスク
受注	Before	社内のコミュニケーションやタイミングが悪く失注するリスク

特殊リスク Special Risk

製造	After	採用したオフショアJ社の技術力の低さが露呈し製造が遅延するリスク
製造	After	採用したオフショアK国の生活慣習（とか、政治形態とか、宗教上の問題とか、民族的な価値観の違いとか、何とか）から製造が遅延するリスク
製造	After	提携先のL社との契約が完了しないまま此処まで来ている事のリスク
製造	After	製造担当Mさんがメンタル（とか、家庭の事情とか、恋愛関係のもつれとか、病気とか、何とか）で倒れるリスク

リスクの対策

「見積が高過ぎて他社に取られてしまうリスク」



「マネージメントも含めた社内レビューを徹底する」



リスク対策に奇策無く

共通リスクは対策も含めて
テンプレート化しておこう

リスク管理テンプレート

受注

No	種類	リスク	対処方法
1	Before	見積が高すぎて他社に取られてしまうリスク	マネージメントを含めた社内レビューを徹底する。
2		提案内容が顧客を満足させられず失注するリスク	マネージメントを含めた社内レビューを徹底する。
3		社内外のコミュニケーションやタイミングが悪く失注するリスク	マネージメントを含めた社内レビューを徹底する。
4		これ以外の理由で前工程が終了しないか、あるいは当工程が開始出来ないリスク	総力戦で対応する。
5	After	適切なPL/DLがアサイン出来ずプロジェクトを開始出来ないリスク	マネージメントを含めた社内調整を実施する。
6		顧客が無茶苦茶で要件が纏まらないリスク	エビデンスベースで顧客のコミットを必ず取りながら要件を固める。
7		予定していた社内要員がアサイン出来ないリスク	マネージメントを含めた社内調整を実施する。
8		予定していた外注要員がアサイン出来ないリスク	マネージメントを含めた社外調整を実施する。
9		工程開始後にこれ以外の不測の事態が発生するリスク	総力戦で対応する。

リスクの属性

発生可能性

影響度

対応種別

あんまり意味がないので止めた

監視期限

最早発生可能日

無くなるまで待つのではなく、なるべく早く顕在化させる

再びスパゲッティ

製造の共通リスク

「アサインした社内PGの技術力不足が露呈し、製造が進まないリスク」



「アサインした社内PGの技術力不足が露呈せず、
製造が見掛け上順調に進んでしまった」

更にスパゲッティ

設計の共通リスク

「設計が開始出来るぐらいに要件が固まらず、
設計を開始出来ないリスク」



「設計が開始出来るぐらいに要件が固まっていないにも拘らず、
設計を開始してしまった」

一番のリスク

リスクは「予防」「中和」出来ない事が怖いのではない

最も恐ろしいのは顕在化出来なかった時である。

上流のリスク

報告の正確性は、
上流になるほど楽観的になり、
下流に進むほど悲観的になる



上流工程のリスク



成果物が出来た時点で、
中身を判断して消し込む

中流のリスク

中流工程のリスクは
作られてしまったら手遅れ



中流工程のリスク



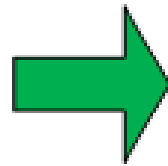
成果物が出来始めた時点で、
中身を判断して消し込む

下流のリスク

下流工程のリスクは
それでも遅いのが特徴



下流工程のリスク



工程開始前に
消し込むか顕在化させる

リスク対策の基本

必ず中身を見る

工程が進むほど前倒す

リスクのチェックポイント

N o. .	ゲ ー ト	プロダクトQA	チェックタイ ミング
1	受 注	要件定義書の妥当性を確認する	初版完成時
2	設 計	機能仕様書・基本設計書の妥当性を確認する	初版完成時
3	製 造	ソースレビューを実施し、正確性保守性を確認する	製造開始直後
4	テ ス ト	結合テストのスモークテストを実施し開始条件の達成を確認する	テスト開始前、 製造最後半

終わりに

ご意見、ご感想、を頂けると助かります。

その他、意見の交換などさせていただけると幸いです。

yyuji@ffs.fujifilm.co.jp